



Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

EXPECTATIVAS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO

UNA
MIRADA AL
MUNDO CON

**Harvard
Business
Review**

LA VOTACIÓN DE ACCIONISTAS DE EXXON MOBIL es un punto de quiebre para las cuestiones climáticas

Por qué los EMPRENDIMIENTOS NO DEBERÍAN buscar la atención DE LOS MEDIOS

Cómo es que el NEGOCIO DE LOS RECURSOS NATURALES se está CONVIRTIENDO EN UNA INDUSTRIA TECNOLÓGICA

Cómo manejar un equipo DE PURAS ESTRELLAS

Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad de los Hemisferios. Las opiniones vertidas son exclusiva responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente la posición del IDE.

Los contenidos de la revista, así como los de la web asociada (<http://investiga.ide.edu.ec/>), no pueden ser reproducidos, total o parcialmente, ni transmitidos o registrados, por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo y escrito del IDE Business School.

Para más información, visite:
<http://investiga.ide.edu.ec>
o escriba un correo electrónico a perspectiva@ide.edu.ec

DIRECTOR DEL IDE
Ing. Alejandro Rivadeneira E.

CONSEJO EDITORIAL
Ing. Wilson A. Jácome
Ing. Jorge Monckeberg

EDITORA GENERAL
Lcda. Patricia León G.

DISEÑO GRÁFICO
Ing. Herwin Rosales T.



Kilómetro 13 vía a la costa
Guayaquil, Ecuador
Teléfono: (593-4) 371 25 60

Nicolás López 518 y Marco Aguirre
Quito, Ecuador
Pbx:(593-2) 382 79 99

www.ide.edu.ec

3

▶ UNA MIRADA AL MUNDO CON HARVARD BUSINESS REVIEW



La votación de accionistas de Exxon Mobil es un punto de quiebre para las cuestiones climáticas | Por qué los emprendimientos no deberían buscar la atención de los medios | Cómo es que el negocio de los recursos naturales se está convirtiendo en una industria tecnológica | Cómo manejar un equipo de puras estrellas

7

▶ Empresas exitosas NETFLIX: DISEÑANDO UN MODELO DE NEGOCIO EXITOSO CON ELEMENTOS DE LA "VIEJA" Y DE LA "NUEVA" ECONOMÍA



Tras grandes ideas de negocio, muchas veces, subyace una casualidad. Netflix, que surgió cuando Reed Hastings, su fundador, alquiló una película a Blockbuster y, al devolverla con unos días de retraso, tuvo que pagar una penalización de \$40. Esta multa indignó a Hastings, quien comenzó a preguntarse sobre la manera en que los aficionados al cine, como él, podrían disfrutar de películas alquiladas en su tiempo libre.

14

▶ Perspectiva Económica EXPECTATIVAS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO



La complejidad e incertidumbre futura sobre el sector agropecuario y agroalimentario lleva a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, mundialmente conocida como FAO a realizar un estudio en el año 2012, en el cual recalcan las diez principales tendencias que se tendrán en el mundo y que no son ajenas al Ecuador.

17

▶ Profundizando en los negocios con IESE Insight FÓRMULAS DE CONTRATACIÓN EN LA ECONOMÍA GIG



El auge del trabajo alternativo en Estados Unidos coincide con un fenómeno creciente en Europa y el resto del mundo: el modelo de empleo a tiempo completo está dando paso a nuevas formas de trabajo temporales, no convencionales o contingentes. ¿Cómo pueden aclararse las empresas en un contexto que evoluciona tan rápido? El autor propone una nueva taxonomía de fórmulas de contratación basada en quién mantiene el control directivo, la naturaleza de la relación contractual y la intervención o no de terceros. Este modelo puede servir a los directivos para gestionar mejor las relaciones laborales en el nuevo contexto económico.

25

▶ Última mirada NETWORKING ¿PARA QUÉ?



¿Para buscar trabajo? ¿Para cambiar de empresa? El sistema de mandar currícula a diferentes empresas y esperar a que alguna responda es desde hace tiempo ineficaz. A pesar de ello, los recién graduados siguen haciendo lo mismo que se hacía hace 20 años. La clave está, según los expertos, en crear una buena red de contactos y, a partir de ahí, intentar acceder a las empresas que interesan. Este el primero de dos interesantes artículos sobre Networking.



Sede Guayaquil



Sede Quito

LA VOTACIÓN DE ACCIONISTAS DE EXXON MOBIL es un punto de quiebre para las cuestiones climáticas

Por **George Serafeim** y **Sakis Kotsantonis**

El 1 de junio, el mundo escuchaba mientras el Presidente Donald Trump proclamaba que Estados Unidos se retiraría del acuerdo climático de París. Dicha decisión podría llevar a que algunas compañías e inversionistas asuman que “todo igual que siempre” es ahora el escenario climático más probable.

Llamamos a esto la “trampa climática de Trump”, y es un verdadero peligro. El 31 de mayo ocurrió otro evento importante que nos deja más optimistas.

Una resolución de accionistas pidió a Exxon Mobil Corp., la compañía pública de energía más grande del mundo, que revelara el impacto de sus operaciones bajo un escenario de 2 grados (dicho escenario es un mundo donde al menos tenemos 50 por ciento de probabilidad de limitar el incremento de la temperatura a no más de 2 grados centígrados).

Pese a la recomendación del consejo directivo de Exxon Mobil para que los inversionistas votaran en contra de la propuesta, un impactante 62 por ciento de los votos fue a favor, enviando una fuerte señal de que el cambio climático es un riesgo financiero significativo y que los accionistas quieren saber más sobre cómo transformarán sus operaciones y productos las compañías para seguir siendo competitivas en un mundo bajo en carbono.

Apenas hace un año, una resolución similar emitida durante el encuentro anual de Exxon Mobil solo recibió 38 por ciento de apoyo.



Similarmente, propuestas de accionistas de otras compañías abordarán temas referentes al cambio climático, generando cuestiones importantes para las juntas y los directores. En particular, los consejos directivos van a tener que demostrar que entienden dos cosas:

1. Cómo es que el cambio climático y la adaptación a una economía baja en carbono afectarán diferentes sectores. Por ejemplo, los directores de automotrices y los proveedores de autopartes van a tener que entender cómo es que la movilidad compartida y la movilidad autónoma acelerarán la electrificación del sector transporte, afectando las ventas de autos.

2. Cómo es que la estrategia de la organización es compatible con una economía baja en carbono y qué inversiones deben hacerse para seguir siendo competitivo en un mundo bajo en carbono.

■ SOBRE LOS AUTORES

George Serafeim es profesor asociado de administración de empresas en la Escuela de Negocios de Harvard. **Sakis Kotsantonis** es socio administrativo de KKS Advisors).

Por qué los **EMPRENDIMIENTOS NO DEBERÍAN** buscar la atención **DE LOS MEDIOS**

Por **Andrew Zacharakis** y **Alisa Jno Charles**

Estudiamos 60 compañías financiadas con capital de riesgo y encontramos que las firmas exitosas tendían a atraer más cobertura mediática.

La comunicación es parte crítica de formar un negocio, pero la atención de los medios debe estar impulsada por crecimiento real y tracción en áreas centrales. Cuando los fundadores reciben atención mediática muy pronto, quizás no puedan cumplir sus promesas a los clientes.

Una de las primeras cosas que hacen los nuevos empresarios es elaborar una historia clara sobre su compañía, por qué fue fundada y cuáles son sus metas. Esto tiende las bases para atraer y motivar a un equipo, para desarrollar una estrategia y para hacer presentaciones ante clientes e inversionistas. También es el primer paso para formar su enfoque mediático. Pero es importante no distraerse con el cuento si no ha solucionado cuestiones importantes operacionales, logísticas o del modelo de negocios.

El mejor momento para buscar publicidad es cuando su compañía demuestra verdadera tracción o cuando alcanza un hito clave, como hacerse de un nuevo cliente o lanzar un producto. Enfóquese en alcanzar las metas de su compañía, y después promueva estos éxitos una vez que los haya alcanzado. Cuando reciba atención de los medios, compártala ampliamente y asegúrese que las partes interesadas clave tengan exposición a ésta. No se muestre muy ansioso por la cobertura negativa de la



prensa, que simplemente muestra que su compañía es tan importante para las noticias que sus fracasos son dignos de atención.

Otro consejo importante para los emprendimientos que están en sus primeras etapas: no desperdicien dinero en una firma de relaciones públicas ni en personal de medios. Las verdaderamente útiles son muy caras, y debe evitar aquellas que ofrezcan relaciones públicas gratuitas o a precio reducido. No obstante, si tiene acceso a la oficina de comunicaciones de su universidad, programa acelerador u otra institución, puede ser una excelente

forma de recibir publicidad gratuita. Pero ultimadamente, nadie mejor que usted para contar su historia en los primeros días.

■ SOBRE LOS AUTORES

Andrew Zacharakis es profesor de actividad empresarial en el Colegio Babson. **Alisa Jno Charles** es estudiante de doctorado en la Escuela de Negocios Kelley de la Universidad de Indiana.

Cómo es que el **NEGOCIO DE LOS RECURSOS NATURALES** se está **CONVIRTIENDO EN UNA INDUSTRIA TECNOLÓGICA**

Por Jonathan Woetzel y Scott Nyquist

Históricamente, el sector recursos siguió un modelo de “excavar y entregar” donde el éxito principalmente tenía que ver con el tamaño y calidad de los activos. Por ejemplo, la industria petrolera dependía de tener las reservas más abundantes. Pero eso ya no es así. Actualmente, la forma en que los productores manejan sus recursos es mucho más importante que cuántos recursos tienen.

La tecnología es el nuevo petróleo, y está cambiando el juego para los productores de una mayoría de “commodities” como petróleo, carbón, mineral de hierro, gas natural y cobre. La robótica, la analítica de datos y el “Internet de las Cosas” están transformando la manera en que se consumen los recursos. La tecnología está posibilitando que la gente use la energía de forma más eficiente en sus casas, oficinas y fábricas. La industria del transporte sigue siendo el usuario individual más grande de petróleo, pero el consumo está cayendo conforme los motores se vuelven más eficientes en uso de combustible y conforme los vehículos autónomos y eléctricos se apoderan de los caminos.

Como resultado, la demanda de recursos se está planchando (el cobre, a menudo utilizado en electrónicos para el consumo, es la excepción). El clímax de demanda para “commodities” importantes como el petróleo, el carbón para energía térmica y el mineral de hierro está a la vista, y podría darse incluso este mismo 2020 en el caso del carbón y en 2025 en el caso del petróleo. Al mismo tiempo, las energías renovables, incluyendo la solar y la



eólica, jugarán un papel mucho más importante en la economía global.

Por supuesto, un ambiente económico de bajo crecimiento crea abundantes desafíos para los productores de energía. Pero ahí es donde entra la tecnología. Expansiones recientes en la industria del cobre, por ejemplo, están explotando reservas con un grado de mineral promedio de menos de 1 por ciento de cobre, señal de cómo la tecnología puede sacar más con menos. En el petróleo y el gas, las exploraciones más recientes en aguas profundas están accediendo a reservas en profundidades de más de 3,000 metros, seis veces más que durante la década de

1980. Y la tecnología está haciendo que el lugar de trabajo sea más seguro. Statoil ha desarrollado un sistema robótico submarino para reparaciones de ductos. Drones en lugar de gente pueden conducir inspecciones de ductos y sondeos en tiempo real para desarrollo del campo petrolero.

■ SOBRE LOS AUTORES

Jonathan Woetzel es director en el Instituto Global McKinsey. **Scott Nyquist** es socio sénior en la división de energía global y materiales de McKinsey.

Cómo manejar un equipo **DE PURAS ESTRELLAS**

Por **Michael Mankins**

Para trabajo creativo altamente no estructurado, los mejores empleados pueden ser entre ocho y doce veces más productivos que los empleados promedio, según muestra nuestra investigación. Por tanto, entre más estrellas tenga en su organización, más productiva será. Y unir ese talento en un equipo funge como fuerza multiplicadora, incrementando la productividad geoméricamente.

¿Qué se requiere para desencadenar este poder? A continuación cinco pasos:

1. Rastrear al talento estrella. Nuestra investigación sugiere que en la mayoría de las organizaciones, menos de uno de cada siete empleados es estrella. Las mejores compañías tratan a este talento diferenciador como recurso escaso. Lo siguen cuidadosamente y se aseguran de que se esté usando donde más valor genere.
2. Forme equipos con puras estrellas. La mayoría de las compañías busca formar equipos equilibrados. Este enfoque pudiera parecer justo, incluso admirable, pero no capitaliza la fuerza multiplicadora asociada con los equipos de puras estrellas.
3. Enfoque iniciativas críticas para la misión. Las mejores compañías identifican sistemáticamente sus prioridades más altas, y forman equipos aptos para la tarea.



4. Elimine obstáculos para el trabajo en equipo. El trabajo excelente a menudo es realizado por equipos, no por individuos. Correspondientemente, las mejores compañías sopesan el desempeño del equipo con la misma importancia (o más) que el desempeño individual a la hora de determinar compensaciones, desarrollo profesional y avance de carrera.
5. Maneje egos. El factor más importante que limita el despliegue de equipos integrados por puras estrellas tal vez sea la creencia de que los egos entorpecerán la efectividad del equipo. Aunque ciertamente hay situaciones donde esto es cierto, las mejores compañías no renuncian a formar equipos de puras estrellas.

El principal vehículo para manejar egos individuales es hacer que el éxito del equipo sea esencial para el éxito individual. Cuando el así llamado “Dream Team” se llevó la medalla de oro para Estados Unidos en los Juegos Olímpicos de Barcelona en 1992, los egos de los jugadores de la NBA fueron controlados por el hecho de que nadie podía llevarse el oro a menos que todo el equipo tuviera éxito.

■ SOBRE EL AUTOR

Michael Mankins es socio en la oficina en San Francisco de Bain & Co.

NETFLIX

DISEÑANDO UN MODELO DE NEGOCIO EXITOSO CON ELEMENTOS DE LA “VIEJA” Y DE LA “NUEVA” ECONOMÍA



Por Sergio R. Torassa

Profesor de Finanzas, IDE Business School,
Universidad de Los Hemisferios

Tras grandes ideas de negocio, muchas veces, subyace una casualidad. Es el caso de Netflix, que surgió cuando Reed Hasting, su fundador, alquiló la película Apolo 13 a la poderosa cadena de videoclubs Blockbuster y, al devolverla con unos días de retraso, tuvo que pagar una penalización de \$40. Esta multa indignó a Hastings, quien pensó “que esta era una mala experiencia para los clientes”¹ y comenzó a preguntarse sobre la manera en que los aficionados al cine, como él, podrían disfrutar de películas alquiladas en su tiempo libre.

¹ “The Netflix way”, Salon.com, 6 de junio de 2002

**Versión ampliada del artículo “Netflix: ¿Cómo diseñar un modelo de negocio exitoso combinando elementos de la ‘vieja’ y la ‘nueva’ economía?” publicado en Revista Ekos en marzo 2017.*

En 2016 la inversión en producciones propias superó los US\$6.000 millones, con la que se generó unas 600 horas de contenido. Para 2017 los planes contemplan superar esta cifra pues se grabarán unas 20 nuevas series.

Innovaciones que cambiaron el sector del entretenimiento

Luego de darle vueltas a la idea, en 1997 introdujo un modelo de negocio basado en suscripciones, mediante el cual los clientes pagaban una cuota básica de 19,95 dólares mensuales y eso les daba derecho a alquilar tantas películas como desearan, verlas todas las veces que consideraran oportuno y devolverlas cuando quisieran. La única limitación era que nunca podían tener más de tres películas al mismo tiempo.

Para facilitar a los suscriptores la selección de los films de su preferencia, Netflix incorporó el sistema *Cinematch*. Este es un software de inteligencia de clientes, cuyos algoritmos permiten generar una lista de sugerencias que optimizan la experiencia de uso, a partir de los filmes anteriormente solicitados, la información proporcionada por él mismo sobre sus preferencias y el patrón de alquiler de otras personas con gustos similares a él.

Netflix simplificó también la operativa de peticiones y devoluciones de películas, rediseñando parte del software de administración y añadiendo un sobre rojo personalizado para el retorno de los DVD, cuya recepción era confirmada por internet.

La relación con los estudios cinematográficos y los creadores de contenidos se convirtió en otra de las “patas estratégicas” del modelo de negocio de Netflix: fue la primera compañía en firmar contratos para tener acceso al catálogo de los productores más importantes (i.e., Dreamworks, Paramount, etc.), en condiciones ventajosas. Mediante los llamados “Acuerdos de Participación

de Ingresos”, la compañía compraba DVD a los estudios a precio de coste y les devolvía un porcentaje de los ingresos por cada película alquilada; es decir, en vez de pagar un precio estándar al por mayor de 50-60 dólares por copia para uso comercial, tan solo pagaba unos pocos dólares por la copia y transfería después al estudio un porcentaje (i.e., el 50%) de los ingresos por suscripción asignados a cada alquiler².

Los resultados fueron impresionantes y la mágica cifra del millón de suscriptores se alcanzó en febrero de 2003³. Este ritmo de crecimiento superó al de AOL, un hito dentro del sector de servicios de internet y entretenimiento.

Más “nueva economía”

No obstante, en este modelo de negocio convivían aspectos de las llamadas “vieja economía” y “nueva economía”⁴. Netflix utilizaba métodos de la primera para recibir los DVD, procesar los pedidos y enviar las películas. Cada mañana, sus empleados desplazaban hasta las oficinas de correos para retirar unos 30.000 DVD y a lo largo del día procesaban casi dos toneladas de material en sus centros logísticos. Sin duda una carga operativa enorme, que no acababa de “cuadrar” con la filosofía de una compañía cuyo nombre refleja los paradigmas de la “nueva econo-

2 “Netflix: Del «clicks and bricks» a la distribución digital de películas”, Lago, Alejandro et alrri, IESE Business School, Barcelona, Octubre 2011

3 “Netflix DVD service hits 1 million subscribers”, USA Today, 27 de febrero de 2003.

4 Las expresiones “vieja economía” y “nueva economía” son usadas en el mundo empresarial para referirse a la dicotomía existente entre las compañías que se dedican a negocios tradicionales frente a las englobadas en las tecnologías de la información.

mía”: distribuir películas a través de internet (Net, «red» y Flix, «película o cine», en lengua inglesa coloquial).

La solución llega en 2006, con la introducción del *streaming*⁵. Así, por un plan típico de suscripción, los clientes dispondrían de 18 horas adicionales gratis de *streaming* en su PC. Mientras tanto, sus competidores (i.e., Amazon) ofrecían alquiler de películas on-line a 3-4 dólares por film.

Netflix prefirió el *streaming* a la descarga directa por dos razones. Primero, para evitar conflictos de interés con los estudios de cine ya que, al no almacenarse el contenido en el computador personal, la piratería es más difícil. Segundo, los usuarios tenían una gratificación inmediata al no tener que esperar que se complete la descarga. La reacción del mercado fue espectacular. El año 2006 se cerró con 6,3 millones de suscriptores, con un crecimiento del 51% sobre el año anterior. A fines del 2007 los clientes superaban los 7,5 millones. El Gráfico N° 1 muestra la evolución del número de suscriptores hasta finales de 2016, donde se alcanzó la impresionante cifra de 94 millones de usuarios.

Internacionalización y nuevos negocios

Si bien Netflix comenzó a estudiar su expansión internacional hacia Europa y Asia a principios de 2002, le llevó bastantes años salir fuera de los Estados Unidos. En 2011, se implanta en varios países de Latinoamérica y el Caribe, mientras que en 2012 llega a Gran Bretaña e Irlanda. Fue precisamente en este último año, cuando la compañía en-

5 En español, retransmisión. Es la distribución digital de contenido multimedia a través de una red de computadoras, de manera que el usuario utiliza el producto a la vez que se descarga.

Al analizar las vicisitudes por las que ha atravesado Netflix a lo largo de su historia, pueden extraerse media docena de lecciones empresariales como: Todo empieza por entender al cliente y sus necesidades; La innovación es un proceso permanente; La combinación entre colaboración y competencia (cooptación) es positiva, entre otros.

tró en una nueva área de negocio, cual es la producción de contenidos. Su primera serie original fue Lilyhammer. Desde entonces ha ganado multitud de premios y una de sus series insignia House of Cards, en 2017, va por su quinta temporada y ha recibido 33 nominaciones a los Premios Emmy, incluyendo mejor serie dramática, mejor actor y mejor actriz.

Los ingresos totales de Netflix al cierre de 2016 ascendieron a US\$8.831 millones, lo que representa un incremento del 30% con respecto al año anterior. El Gráfico N° 2 muestra el excelente comportamiento de las acciones en bolsa. Recientemente Reed Hasting ha declarado que la prioridad de la compañía ahora mismo son las producciones originales, para lo que ha alquilado en Hollywood casi 19.000 m², ampliables a 30.000. En 2016 la inversión en producciones propias superó los US\$6.000 millones, con la que se generó unas 600 horas de contenido. Para 2017 los planes contemplan superar esta cifra pues se grabarán unas 20 nuevas series.

Las lecciones que nos quedan

Al analizar las vicisitudes por las que ha atravesado Netflix a lo largo de su historia reciente pueden extraerse media docena de lecciones empresariales⁶:

- I. Todo empieza por entender al cliente y sus necesidades:** En cualquier sector hay personas dispuestas a pagar tanto por el producto en sí como por la ayuda que le puede brindar su proveedor para elegir —de manera sencilla— lo que pueden querer consumir.

- II. La innovación es un proceso permanente:** En 2010, la revista Fortune nombró a Hastings como empresario del año por haber concebido la distribución de películas por internet muchos años antes de que nadie siquiera imaginara que ello sería posible. Desde entonces, Netflix no ha parado de innovar.

- III. Las implicancias del concepto de tarifa plana:** Hoy son muchas las industrias que están migrando del modelo de “compra/pago por uso” al de suscripción. Sucede en casi todos los sectores, desde el entretenimiento (i.e., Netflix) a la automoción (i.e., servicios de movilidad). Pero esta migración no es banal, en la medida que supone una separación del negocio entre lo que son activos físicos y la parte basada en el manejo de datos. Esta división tiene implicaciones muy serias para los modelos de negocio de los líderes sectoriales.

- IV. Los motores de recomendaciones añaden mucho valor:** Cuando una empresa tiene un catálogo de más de 10.000 productos, solo puede sacar ventaja de su amplitud de gama si cuenta con una herramienta que le ayude a sus clientes a seleccionar lo que mejor encaja con sus preferencias. Hoy por hoy, Netflix cuenta con el motor de recomendaciones más potente de su sector.

- V. La gestión de la disrupción:** El salto del DVD al streaming supuso un cambio sustancial de las “reglas de juego” en las que operaba Netflix, ya que la regulación y la normativa legal favorecían a los productores de Hollywood. Los productores cinematográficos re-

tomaron el control de la distribución y los márgenes. ¿Cómo respondió Netflix?... Utilizando sus potentes (iy superiores!) herramientas de analítica de clientes para desarrollar contenidos propios. De hecho, Netflix ha revolucionado la industria de la producción de series televisivas, pues ya no necesita de la publicidad para financiarlas. Ello le permite lanzar todos los episodios de una vez, en lugar de emitirlos semanalmente, como hace, por ejemplo, HBO.

- VI. La combinación entre colaboración y competencia (cooptación) es positiva:** Netflix es el mayor consumidor de ancho de banda en Norteamérica y de la capacidad de las granjas de servidores de Amazon, el proveedor de servicios en la nube más importante del mundo. Para reducir su carga en Internet, Netflix ha optimizado su contenido en streaming en función de la plataforma utilizada. Por ejemplo, el visionado de una serie en un televisor 4K de alta definición requiere de archivos muy pesados y, por tanto, un gran ancho de banda, mientras que si se la ve en un teléfono móvil el archivo es más pequeño. Para minimizar el ancho de banda empleado, Netflix codifica su contenido en más de cien formatos diferentes.

Resumiendo, el caso Netflix deja claro que, a modo de pre-requisitos para la existencia de una compañía de esta naturaleza, es necesario contar con un entendimiento profundo de las necesidades subyacentes del consumidor y con una gestión de operaciones impecable, en la que una combinación de elementos de la “nueva” y la “vieja” economía sirven para diseñar un modelo de negocio exitoso.

⁶ “Netflix, un modelo de negocio más allá de las series”, Sachon, Marc, IESE Business School, Barcelona, Octubre de 2015.

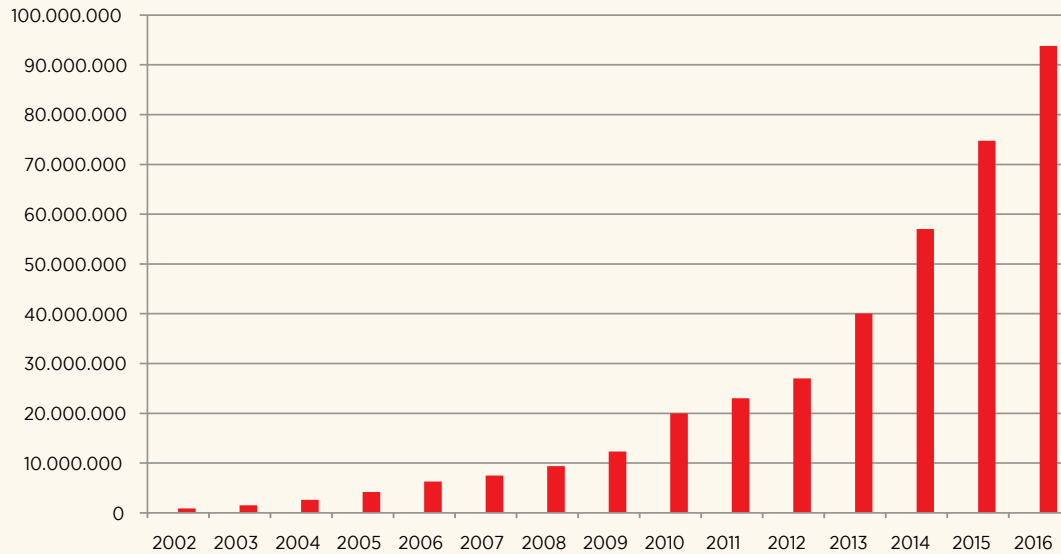
Principales diferencias entre la "vieja" y la "nueva" economía

Vieja Economía	Nueva Economía	Vieja Economía	Nueva Economía	Vieja Economía	Nueva Economía
Características Generales		Características de la Industria		Características de la Mano de Obra	
Los activos clave de la empresa son físicos y tangibles	Los activos clave de la empresa son "blandos" y tienen que ver con el conocimiento → Requieren medición y gestión efectiva de la propiedad intelectual	Existe una organización de producción en gran escala → Manufactura en masa, con tareas simples	La producción se organiza de manera flexible → En tareas complejas, con contenido intelectual	Cada puesto tiene definida una cualificación concreta, por lo que se requiere una preparación estándar para el desempeño de una actividad determinada	Cualificación amplia y formación multidisciplinar, para que los trabajadores estén preparados y especializados en actividades específicas
La estructura organizacional de la empresa es jerárquica y burocrática → Los mercados son relativamente estables y cambian poco a poco	Los mercados son cada vez más dinámicos, con cambios constantes y existe mucha competitividad entre empresas → Las preferencias de los clientes impulsan cambios permanentes en el mercado	La clave del crecimiento económico de la compañía es el capital y la fuerza laboral	La clave del crecimiento económico radica en los conocimientos y en la capacidad de innovación de la empresa	Para acceder a un puesto de trabajo es necesario tener capacidades y una certificación o título concreto	Además de tener un título, las personas han de estar en constante estudio y aprendizaje durante toda la vida → Coherentes con los cambios de mercado y un mundo cada vez más competitivo y dinámico
La competencia es de ámbito local	Se compite a nivel mundial, debido a que las firmas se internacionalizan y llegan a nuevos mercados	La tecnología está vinculada a la automatización → Preponderantemente mecánica	La tecnología clave es la digitalización → Preponderantemente electrónica y biológica	Las relaciones entre la dirección y los trabajadores es de confrontación y muy jerárquica	Las relaciones entre la dirección y los trabajadores es de colaboración → Las personas se sienten parte de la compañía, laboran en un clima organizacional óptimo, lo que les permite cumplir con los objetivos en plena cooperación
La estructura organizacional es preponderantemente jerárquica	La estructura organizacional está interconectada → Los distintos niveles se relacionan de manera horizontal, vertical y cruzada	La fuente de ventajas competitivas es la reducción de costes, a través de las economías de escala	Las fuentes de ventajas competitivas son la innovación, la calidad, la capacidad de adaptación a los cambios de mercado, la flexibilidad estratégica, la reducción de costes, etc.	La importancia de la innovación y el I&D es moderada	La importancia de la innovación y el I&D es alta/muy alta
La movilidad geográfica de las empresas es baja → Lo que genera es un índice de competitividad entre regiones muy bajo	Alta movilidad geográfica, ya que las empresas están en constante búsqueda de expansión (sea a nivel nacional e internacional) → La competencia entre regiones es muy alta	Baja relación con otras empresas	La relación entre empresas es intensa y está basada en la cooperación y las alianzas → Para crecer y abarcar las necesidades crecientes del mercado	Estabilidad laboral, principalmente en las grandes empresas	Dinamismo laboral → Los empleados están prestos a asumir nuevos desafíos

1997	Reed Hastings y el especialista de software Marc Randolph fundan Netflix, con el objetivo de ofrecer alquiler online de películas.	Diciembre 2008	Se cierra el año con 9,4 millones de suscriptores, con un crecimiento del 26% sobre el año anterior. Mientras tanto, las acciones de Blockbuster pierden el 95% de su valor.
Abril 1998	Netflix comienza a operar en Scotts Valley (California), ofreciendo una semana de alquiler de películas. El modelo de negocio no es apreciado por los clientes.	Julio 2009	Asociación con Sony, para que la función de streaming esté incluida en sus dispositivos
Diciembre 1999	Lanza un servicio de suscripción innovador en la industria, ofreciendo alquiler ilimitado de DVD a cambio de un pago mensual reducido.	Diciembre 2009	Se cierra el año con 12,3 millones de suscriptores, con un crecimiento del 31% sobre el año anterior. Mientras tanto, Blockbuster declara pérdidas por valor de US\$500 millones.
Enero 2000	Estrena un sistema de recomendación de películas personalizado, basado en un algoritmo que utiliza las valoraciones de los suscriptores para predecir con precisión sus preferencias cinematográficas.	Enero 2010	Asociación con Funai (distribuidor de las marcas Phillips, Megabox, Sylvania y Emerson en USA), Panasonic, Sharp, Sanyo y Toshiba para que la función de streaming instantáneo esté incluida en sus dispositivos
Junio 2001	Son la primera compañía de alquiler de películas que firman acuerdos de participación en las ganancias con los principales estudios cinematográficos (i.e., Dreamworks SKG, Twentieth Century Fox, Universal Studios, etc.)	Septiembre 2010	Entrada en el mercado canadiense. Casi un 30% de los canadienses se conectan al catálogo estadounidense.
Mayo 2002	Salida a bolsa en el Nasdaq. Se colocan 5,5 millones de acciones a 15 dólares cada una. Randolph abandona la compañía.	Diciembre 2010	Se cierra el año con 20 millones de suscriptores, con un crecimiento del 63% sobre el año anterior. Mientras tanto, Blockbuster se declara en quiebra.
Octubre 2006	Crea el Netflix Price, un premio de un millón de dólares destinado a aquella persona o compañía que pueda conseguir determinada precisión en las recomendaciones de películas basadas en preferencias personales. A su vez, Netflix hace públicas 100 millones de valoraciones anónimas de películas (con una escala que va de una a cinco estrellas) → Es el mayor conjunto de datos de este tipo difundidos hasta el momento.	2011	Netflix llega a toda Latinoamérica y al Caribe
Enero 2007	Introduce un nuevo servicio que permite a sus suscriptores ver programas de televisión y películas de forma instantánea en sus PCs.	2012	Netflix llega a Europa (Reino Unido e Irlanda). En Febrero, entra en una nueva área de negocio, cual es la producción de contenidos. Lanzan su primera serie original, Lilyhammer. La reacción del público es dispar.
Enero 2008	Introducción del streaming ilimitado en el PC para todos los suscriptores con contrato de servicio ilimitado. Anuncia su acuerdo con LG para crear el primer descodificador que permitirá un streaming instantáneo de películas y programas de televisión	2013	Estreno de la producción propia House of Cards, que consta de una primera temporada de 13 capítulos. Fruto de su éxito, en la actualidad va por su quinta temporada y ha recibido 33 nominaciones a los Premios Emmy, incluyendo mejor serie dramática, mejor actor y mejor actriz. Se le paga US\$200 millones a Marvel para la producción de cinco series.
Julio 2008	Asociación con Microsoft para ofrecer un servicio de streaming para televisión, mediante la Xbox LIVE.	2014	Los nuevos mercados responden favorablemente: en Canadá alcanza los 3 millones de clientes. En Australia suman 2,5 millones, en Reino Unido 4,5 millones y en Holanda un millón. En Francia solo se ha captado 100.000 suscriptores, ya que por regulación no pueden ofrecer una película online hasta mucho después de que la película se haya estrenado en los cines.
Octubre 2008	Asociación con Samsung y TiVo, para que éstos incluyan la función de streaming instantáneo en sus dispositivos. El streaming comienza a estar disponible en los ordenadores Mac de Apple.	2015	La compañía anuncia que en 2016 doblará la cantidad de "series originales" producidas, pasando de 16 programas a 31. Netflix hace presencia en 190 países, iniciando operaciones en España durante el último trimestre del año.
		2016	Lanzamiento del sistema de visualización sin conexión, que permite a los suscriptores descargar contenido a dispositivos iOS y Android. El objetivo es hacer que Netflix sea lo más accesible posible para los miembros en países y ubicaciones (i.e., metros o aviones) con un ancho de banda limitado o caro. Respecto a las producciones propias, en solo 4 años éstas han sabido captar las preferencias del público: de hecho, cinco de ellas se han situado entre las 10 series de TV más buscadas en todo el mundo, incluyendo la ubicada en primer lugar, Stranger Things, según las tendencias de Google.

Evolución del número de suscriptores (En número de clientes al cierre del ejercicio)

Gráfico N° 1



Evolución de las cotizaciones de Netflix en el Nasdaq 2007-2017 (En dólares por acción)

Gráfico N° 2



Gráfico N° 3

Cuenta de Resultados Consolidada de Netflix 2006 - 2016

(Cifras en miles de \$)	2006	2015	2016	Crecimiento 2006-2016 (en %)
Ingresos	996.660	6.779.511	8.830.669	786,03%
(-) Costo de Ventas	- 626.985	- 4.591.476	- 6.029.901	861,73%
(-) Gastos Comerciales	- 225.436	- 824.092	- 991.078	339,63%
(-) Tecnología e I&D	- 47.831	- 650.788	- 852.098	1681,48%
(-) Gastos Generales y Administrativos	- 31.190	- 407.329	- 577.799	1752,51%
Resultado Operativo	65.218	305.826	379.793	482,34%
Otros Ingresos y Gastos				
(-) Intereses Devengados	- 1.210	- 132.716	- 150.114	12306,12%
(3) Intereses y Otros ingresos y gastos	15.904	- 31.225	30.828	93,84%
Beneficio antes de Impuestos	79.912	141.885	260.507	225,99%
(-) Provisión para Impuestos	- 31.073	- 19.224	- 73.829	137,60%
BENEFICIO NETO	48.839	122.661	186.678	282,23%

■ SOBRE EL AUTOR

Sergio Torassa es MBA por IESE Business School de España y Máster en Dirección de Empresas Turísticas por la Universidad Autónoma de Madrid/La Salle International Graduate School. Es Economista y Chartered Accountant. Fue Profesor de Finanzas Internacionales de la Universitat Pompeu Fabra, Barcelona-España. Tiene más de 25 años de experiencia en el sector financiero y empresarial, adquirida en posiciones de alta dirección en instituciones en Reino Unido, España, Latinoamérica y Ecuador. Actualmente es socio de Diagnóstico & Soluciones, consultora especializada en reestructuraciones empresariales, con sede en Barcelona, España.



MDE

MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Inicio: Agosto 2017

Nuestra maestría en dirección de empresa forma a sus participantes para dirigir empresas exitosas, a través de una experiencia única que transforma radicalmente su visión de los negocios. Además, ofrece una perspectiva “global” al incluir semanas internacionales en IESE Business School de España y en IAE Business School de Argentina.

Executive MBA: para profesionales con más de cinco años de experiencia directiva, que buscan perfeccionar sus conocimientos y habilidades en la dirección de empresas.

MBA: para profesionales de alto potencial en sus empresas, con al menos dos años de experiencia, que buscan prepararse para ocupar cargos directivos en el futuro.

PERSPECTIVA ECONÓMICA

EXPECTATIVAS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO

**Por Juan Pablo Jaramillo**

Gerente General de Megaprofer S.A. y profesor de Entorno Económico del IDE Business School

Antecedentes

La complejidad e incertidumbre futura sobre el sector agropecuario y agroalimentario lleva a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, mundialmente conocida como FAO (*Food and Agriculture Organization*) a realizar un estudio en el año

2012, en el cual recalcan las diez principales tendencias que se tendrán en el mundo, que no son ajenas al Ecuador ya que al ser parte de un mundo globalizado, las tendencias son parte de las economías, no importa si son desarrolladas o en vías de desarrollo:

En el Ecuador la importancia relativa de la agricultura en el Presupuesto General del Estado (PGE), ha caído considerablemente, pasando de ser el 7,5% en 1981 al 1,2% en 2006, llegando a ser el 1% en 2014. Si bien en dólares totales es mayor, representativamente no es muy incluyente en el PGE.

1 La demanda de alimentos está aumentando:

Hay una tendencia a que se vayan homogeneizando los estilos de vida de la población urbana y rural, con lo cual la frecuencia de consumo de varios alimentos empieza a incrementarse. La migración natural de las zonas rurales a urbanas provoca menos mano de obra para la producción primaria y, a su vez, cambia o incrementa los modelos de consumo de las zonas urbanas.

2 Se incrementa el nivel de competencia:

Los recursos son limitados y las necesidades de la población se incrementan día a día, con lo cual se reduce la capacidad de algunos países para garantizar su seguridad alimentaria y, por otra parte, poder mejorar los medios de subsistencia de la población rural. El avance agroindustrial provoca grandes cambios en el desarrollo de productos, con lo cual los niveles de competitividad se evidencian cada vez más, tema que es muy tangible en las perchas de los supermercados.

3 Escasez energética:

La demanda mundial de energía primaria aumentará un tercio entre 2008 y 2035, afectando directamente la capacidad de garantizar la seguridad para abastecer la producción.

4 Alta volatilidad de precios:

En el corto plazo no hay una estabilidad internacional de los precios y las tendencias de largo plazo amenazan la se-

guridad alimentaria. Los cambios en los precios del petróleo, al igual que los precios de los *commodities*, hacen muy compleja la labor de garantizar competitividad en los mercados internacionales.

5 Cambio de las estructuras agrarias y agroindustriales y la globalización de la producción de alimentos:

La aparición de cadenas de producción agroindustriales más complejas y mucho más diversas han cambiado la demanda de productos primarios cualitativa y cuantitativamente. Esto se da por la mayor integración entre las bases agropecuarias y otras actividades económicas. La integración vertical productiva empieza a tomar una cierta relevancia importante en los modelos de producción a escala.

6 Cambio de las pautas del comercio agrícola y evolución de las políticas comerciales:

Los países en desarrollo más pobres se han convertido en grandes importadores netos de productos con valor agregado —a la par que son productores de *commodities*— mientras que las economías emergentes de América Latina, Europa Oriental y Asia se han convertido en grandes exportadores netos. Cada vez más, se abren las fronteras y los acuerdos regionales y preferenciales pasan a ser parte de la dinámica normal del comercio internacional.

7 El cambio climático:

En el informe de 2007 del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el

Cambio Climático (IPCC) se prevé un calentamiento de 0,2°C por década. El calentamiento global afectará a la agricultura de diversas maneras:

- a.** Se registrarán temperaturas elevadas extremas, olas de calor y precipitaciones más frecuentemente;
- b.** Aumento de la intensidad de los ciclones tropicales; y
- c.** Se incrementarán las precipitaciones en las altitudes elevadas y disminuirán en la mayoría de las regiones continentales subtropicales.

8 La ciencia y la tecnología:

Los aumentos de la productividad se están convirtiendo progresivamente en un bien privado, dado que los procesos están dominados por dicho sector.

9 Los entornos de desarrollo:

El incremento de la importancia de la gobernanza y los compromisos para con los procesos de desarrollo deben ser liderados por todos los países, como base de la evolución del sector.

10 Incremento de la vulnerabilidad:

Esto se origina a causa de las catástrofes de orígenes natural y humano. Las crisis dejan a los sectores primarios en situaciones de riesgo por sus altas inversiones y bajas rentabilidades.

...La CEPAL, FAO e IICA sostienen que el desarrollo de la agricultura dependerá de la apropiada implementación de un conjunto integrado de políticas sectoriales y extra sectoriales, adecuadas a la realidad de cada país, buscando mejorar tres pilares fundamentales: Aumentar los niveles de productividad y competitividad. Apoyar a la agricultura de pequeña escala y a la agricultura familiar. Considerar a las “mujeres rurales”.

Tendencias en Latinoamérica y Ecuador

Si vamos a las tendencias regionales sobre las políticas agropecuarias en Latinoamérica, las mismas se han concentrado en algunos temas de innovación tecnológica, sanidad e inocuidad, riego y financiamiento. En estos casos si bien el gasto se ha incrementado, incluyendo inversión en investigación y desarrollo en la región, la mayor parte del gasto se ha destinado a subsidios y apoyos directos a la producción.

En el Ecuador la importancia relativa de la agricultura en el Presupuesto General del Estado (PGE), ha caído considerablemente, pasando de ser el 7,5% en 1981 al 1,2% en 2006, llegando a ser el 1% en 2014. Si bien en dólares totales es mayor, representativamente no es muy incluyente en el PGE.

Los ejes de mejora

En los análisis se concluye que las políticas para el sector agropecuario en las últimas décadas en América Latina no han sido suficientemente efectivas para impulsar un desarrollo sólido y equilibrado, esto siendo bastante obvio por los niveles de productividad y valor agregado a nivel general que se han alcanzado en el sector. Por lo tanto, urge desarrollar nuevas estrategias dirigidas a lograr un desarrollo más armónico en la región. En este sentido, la CEPAL, FAO e IICA sostienen que el desarrollo de la agricultura dependerá de la apropiada implementación de un conjunto integrado de políticas sectoriales y extra sectoriales, adecuadas a la realidad de cada país, buscando mejorar tres pilares fundamentales:

1 Aumentar los niveles de productividad y competitividad. Hay que generar cambios sustanciales, además de desarrollar procesos más innovadores que permitan aumentar los rendimientos y la eficiencia en el uso sostenible de los recursos, en especial del agua y la tierra. Este punto es fundamental para garantizar la seguridad alimentaria.

2 Hay que apoyar a la agricultura de pequeña escala y a la agricultura familiar. El riesgo aquí no viene por el lado de garantizar la seguridad alimentaria, sino por el grado de vulnerabilidad de los pequeños productores rurales a la pobreza, y en consecuencia al hambre. Es decir, hay que sostener de manera social a este grupo para evitar su migración a las zonas rojas de pobreza, y no mal entender que son la base de la seguridad alimentaria.

3 Hay que considerar a las “mujeres rurales”. Como productoras de alimentos asociadas a la agricultura familiar y dado el rol que desempeñan en la toma de decisiones sobre el uso y la distribución de los ingresos familiares, las mujeres rurales son clave en los procesos sociales.

La clave de mejora del sector agroalimentario del Ecuador está en diversificar la producción agrícola más allá de los *commodities*, mejorando los niveles de productividad de productos primarios, la innovación y tecnología en los procesos agroindustriales, alcanzando acuerdos de ventas que permitan ganar a toda la cadena y que el productor primario no sea el que mayor merma tenga.

■ SOBRE EL AUTOR

Juan Pablo Jaramillo Albuja es Economista de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Realizó la Maestría en Administración de EmpresasV(MBA) en el IDE Business School. Actualmente es catedrático de esta escuela. Entre los cargos que ha desempeñado están Gerente General de Agrovulcanes Cía. Ltda., miembro del Directorio de Polypapeles Cía. Ltda. y Gerente Comercial de Industrias Ales C.A.

EL AUGE DEL TRABAJO
ALTERNATIVO

Fórmulas de contratación en la economía *gig*



Por Peter Cappelli

Antes era fácil. Si decíamos que trabajábamos a tiempo completo en una empresa, todo el mundo entendía que se trataba de un “buen empleo”. Por el contrario, cualquier forma de trabajo no convencional o contingente se percibía como un trabajo “no tan bueno”, cuando no “malo”.

Pero los cambios del mercado laboral están difuminando rápidamente estas sencillas distinciones. Hoy, un profesio-

nal de TI autónomo seguramente tenga mejores condiciones y mayor remuneración que un empleado a tiempo completo en un restaurante de comida rápida.

Con el ascenso de la llamada “economía *gig*”, cada vez más segmentos de la fuerza laboral trabajan de manera independiente y no a tiempo completo a través de intermediarios digitales, como Uber. Este fenómeno está abriendo un debate importante sobre si las formas de trabajo alter-

* Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización.

nativas ofrecen una mayor flexibilidad y autonomía al individuo y una mayor capacidad de adaptación y ahorro a las empresas.

Mi investigación más reciente examina los cambios en las relaciones laborales y las implicaciones que tendrán para unos y otras. Aunque me centro en el apogeo de las fórmulas de trabajo alternativo en Estados Unidos, los datos indican que se trata de un fenómeno creciente en Europa y en todo el mundo. Para afrontar este cambio, los directivos deben olvidarse de las formas de trabajo obsoletas e identificar y clasificar las emergentes. En este artículo expongo las más comunes, además de proponer una nueva taxonomía que puede ayudar a los directivos a tomar las decisiones más convenientes en este nuevo contexto laboral.

Difícil de monitorizar

Uno de los problemas para entender el trabajo alternativo es cómo definirlo. Muchos lo encasillan en categorías como “no convencional”, que haría referencia a todo tipo de empleo menos el regular a tiempo completo, o “contingente”, cuando no es fijo. Como decía antes, estas definiciones son insuficientes.

Otro de los problemas es la falta de datos actualizados. En Estados Unidos, por ejemplo, la Oficina del Censo no ha publicado estadísticas sobre los trabajadores contingentes desde 2005. Algunas fuentes indican que las alternativas al empleo tradicional –incluyendo trabajadores a tiempo parcial, eventuales, subcontratados y autónomos– representan hasta el 20% de la población activa de Estados Unidos y un porcentaje aún mayor en otros países.

Un estudio estadounidense dirigido por Lawrence Katz y Alan B. Krueger muestra un aumento significativo de los contratos alternativos y de la colocación a través de empresas de selección de personal entre 2005 y 2015. La investigación fuera de Estados Unidos apunta que el 14,5% de los trabajadores europeos, el 9% de los países del G7 y el 12,1% de los de la OCDE son temporales.

Mientras, la provisión de recursos humanos se ha convertido en un sector global valorado en más de 300.000 millones de dólares. Unas 72.000 agencias privadas de colocación proveen a las empresas de empleados temporales y subcontratados que trabajan el equivalente en horas a nueve millones de trabajadores a tiempo completo.

Auge y caída del trabajo a tiempo completo

El modelo convencional de trabajo a tiempo completo se remonta a la Inglaterra preindustrial, cuando se contrataba a los trabajadores agrarios por periodos de un año. No fue hasta la era industrial cuando se extendieron las prácticas por las que tanto empleados como empleadores pasaron a tener legalmente el derecho a finalizar una relación laboral en cualquier momento.

Tras la Gran Depresión, el ascenso de los sindicatos y los convenios colectivos abrió paso a una nueva era de trabajos estables a tiempo completo para toda la vida laboral. En las empresas no sindicalizadas, las provisiones por antigüedad también contribuyeron a crear puestos de trabajo estables. La legislación laboral moderna codificó estas prácticas.

Todo esto cambió en los años ochenta y noventa, periodo en el que las empresas estadounidenses em-

pezaron a recortar personal debido a la competencia del mercado global. Cuando IBM despidió al 10% de su plantilla en 1993, apenas se habló de los posibles costes de esa ruptura del compromiso con los trabajadores, lo cual resulta sorprendente habida cuenta de la importante fractura que abría respecto a la normativa laboral. No solo eso, cuanto más positiva era la reacción de los mercados a los ajustes de plantilla, más lo hacían las empresas. Un informe realizado por un grupo de política laboral en 1994 postulaba que la clave para mejorar los resultados corporativos era dar más poder de decisión a la dirección en materia de empleo.

Como consecuencia, los contratos alternativos empezaron a despegar. Por ejemplo, el porcentaje de trabajadores temporales en Estados Unidos se dobló entre 1990 y 2000, y supuso el 10% del crecimiento del empleo en ese periodo.

En cuanto a salarios, el de los trabajadores temporales y a tiempo parcial era más o menos igual que el de los trabajadores a tiempo completo, aunque no así las ventajas. También cabe decir que el empleo contingente no se limitaba a los trabajos de oficina. El 10% de los trabajadores a tiempo parcial y el 9% de los autónomos ocupaban puestos directivos o de supervisión.

Se estima que entre el 20% y el 30% de los trabajadores estadounidenses eran contingentes en 1988, porcentaje que incluía los temporales y a tiempo parcial, así como los externalizados de firmas de servicios profesionales, como las consultoras. De hecho, estas pasaron de representar una cuota relativamente menor del reclutamiento en las principales escuelas de negocio a

La naturaleza de las fórmulas de trabajo alternativas es cada vez más compleja, por lo que las distinciones de ayer se deben adaptar a la realidad socioeconómica y legal actual.

principios de los ochenta a convertirse en una fuente de empleo importante para los MBA en 1990.

La crisis económica de 2007 dio un nuevo impulso al empleo alternativo. Como es de esperar, el trabajo alternativo y sobre todo el temporal suelen crecer rápidamente tras una desaceleración importante, pero conviene recordar que estos cambios laborales no desaparecen cuando la economía vuelve a crecer.

El alcance del trabajo alternativo

Con el fin de comprobar si el empleo regular a tiempo completo sigue siendo una característica distintiva de la economía estadounidense, en 2013 estudié con unos colegas el alcance de los contratos alternativos y los sectores en los que eran más habituales. Basándonos en una muestra probabilística de empresas estadounidenses, también analizamos cómo habían cambiado con el paso del tiempo y por qué preferían determinadas alternativas. Observamos lo siguiente:

- Las empresas recurrían a las agencias de trabajo temporal más de lo que se pensaba hasta entonces.
- Unas pocas firmas utilizaban intensivamente los contratos no convencionales.
- Este tipo de contratos no se extendía a la misma velocidad en todas las empresas.
- El uso de los contratos alternativos variaba según la época, con un descenso entre 1997-2000, que puede

explicarse por el ciclo económico. Tras el intenso crecimiento de finales de los noventa, es posible que las empresas estuvieran dispuestas a contratar a más empleados fijos.

Nuestros datos también revelaron que las grandes empresas eran dos veces más propensas que las pequeñas a emplear trabajadores temporales o subcontratados. Aunque el recurso a las empresas de trabajo temporal fluctúa según la marcha de la economía, ha aumentado incluso después de superarse la fase de mayor recesión.

Un número significativo de empresas de nuestro estudio tenían al menos un tipo de colaboración fuera de nómina, lo que indica que tal vez estuvieran experimentando con estas alternativas. Esto estaría en línea con una encuesta realizada en Estados Unidos por McKinsey en 2011, en la que más de un tercio de las firmas preveían emplear a más trabajadores a tiempo parcial, temporales y autónomos en los siguientes cinco años.

Hipótesis a prueba

Las empresas suelen citar tres razones por las que recurren al trabajo alternativo: reducir los costes laborales, aumentar la flexibilidad de la plantilla y emplear a trabajadores que no necesiten demasiada supervisión. Analicémoslas más detenidamente.

MENOS COSTES LABORALES. Es la que más se alega. Nuestro análisis reveló que el hecho de que los empleados a tiempo completo recibieran un sueldo más elevado y

tuvieran más beneficios laborales no implicaba un mayor uso de los contratos alternativos. Sorprendentemente, cuantos más beneficios laborales ofrecía una empresa, menos recurría al trabajo no convencional.

FLEXIBILIDAD. El trabajo alternativo permite ajustar el número de trabajadores en cualquier momento. En un sector tan estacional como el agrícola, el 45% de los contratos no son convencionales. El que más recurre a ellos es el del transporte, particularmente sensible a las fluctuaciones de la demanda.

Nuestra investigación confirmó que las empresas de sectores con mayor fluctuación de empleo a lo largo del año recurren más al trabajo alternativo. En este caso, lo hacían aún más cuando el coste de la contratación de empleados a tiempo completo era mayor.

SUPERVISIÓN LIMITADA. Las empresas interesadas en habilidades más específicas, identificadas por el gasto en formación por trabajador, recurrían menos al empleo alternativo. En general, este era más frecuente en trabajos más fáciles de supervisar y parecía especialmente apto para aquellos empleados que no estaban integrados en un equipo y daban apoyo al personal a tiempo completo.

Terminología problemática

Dado que la naturaleza de las fórmulas de trabajo alternativas es cada vez más compleja, las distinciones de ayer ya no sirven y se han de adaptar a la realidad socioeconómica y legal actual.

La ubicación donde se desempeña la labor ya no es una circunstancia relevante para clasificar un trabajo: un empleado puede trabajar desde casa de forma regular y un autónomo hacerlo en la oficina de su cliente.

Pensemos en los trabajadores regulares y a tiempo completo de las agencias y empresas de servicios que van de un cliente a otro. Su caso difiere del de los que son contratados directamente por las empresas donde desempeñan temporalmente su labor para hacer trabajos parecidos con jornadas erráticas. Ambas relaciones se consideran “temporales”, pero tienen poco que ver en cuanto a estabilidad. Este tipo de situaciones dificulta la elaboración de hipótesis sobre contratos diferentes, concretamente en lo referente a los factores que explican el comportamiento y el rendimiento en el trabajo.

De igual modo, no es fácil estudiar el rendimiento de los conductores de camiones que trabajan para una empresa de mensajería. Hay empleados regulares a tiempo completo, pero también autónomos que tienen sus propios camiones y subcontratados. Cada uno de estos casos requiere un análisis diferenciado.

Para abordar las innumerables cuestiones relacionadas con la dirección y gestión de todos ellos, tal vez sea más importante comprender la naturaleza de su relación y contrato que las características de las tareas. Varios términos habituales resultan especialmente problemáticos.

TRABAJO CONTINGENTE. La expansión del trabajo temporal a través de agencias a finales de los ochenta llevó a acuñar este término descriptivo. Con el tiempo, incorporó también a los trabajadores temporales contratados directamente, autónomos, a tiempo parcial

y, en algunos casos, a todos menos a los empleados regulares a tiempo completo. La falta de consenso en torno a los contratos que corresponden a esta categoría es un problema importante.

TRABAJO NO CONVENCIONAL. Antes se definían como trabajos convencionales aquellos que se realizaban durante un horario fijo (normalmente a jornada completa), en las instalaciones y bajo el control de la empresa y con la expectativa de continuidad por ambas partes. Hoy, sin embargo, muchos empleados “regulares” trabajan desde casa y con horarios flexibles –de hecho, a menudo se adaptan a sus propias necesidades–, y los autónomos pueden asumir la misma continuidad que ellos. Además, algunos trabajos convencionales a tiempo completo ya no son “buenos”, pues se caracterizan por un salario bajo y unas condiciones nada envidiables.

TRABAJO EXTERNALIZADO. Jeffrey Pfeffer y James Baron, de la Universidad de Stanford, fueron de los primeros en estudiar a fondo las relaciones laborales alternativas. De hecho, su obra sigue conformando gran parte del pensamiento en esta materia. Aunque se centraron en el movimiento del trabajo más allá de los límites de la empresa, sobre todo la externalización, y no tanto en los contratos alternativos *per se*, su modelo se ha aplicado igualmente para comprender estos últimos. Según ellos, la externalización tiene lugar en un continuo con tres dimensiones: (1) el lugar donde se realiza el trabajo; (2) su duración prevista, y (3) la fuente o ubicación del control administrativo a que está sujeto.

En el contexto actual, la utilidad de esta categoría es tan cuestionable como la del trabajo contingente y el no convencional. Puesto que los empleados pueden trabajar desde casa de una forma más o menos regular y los subcontratados y autónomos pueden hacerlo en las oficinas de sus clientes, la ubicación ya no es una circunstancia relevante. En cuanto a la duración, no solo es probable que la incertidumbre domine las expectativas, sino que verlas como un continuo impide, por definición, distinciones claras. Pero el tercer criterio, el relacionado con el control, es capital para la clasificación que presento a continuación.

Una visión refinada

Para crear un nuevo sistema de clasificación, analizamos los atributos clave de los trabajadores en cuestión.

La **tabla 1** describe una amplia variedad de fórmulas de trabajo remunerado. Las hemos compilado a partir de un análisis exhaustivo de la investigación previa, además de la legislación, documentos gubernamentales, informes sectoriales y nuestra propia experiencia con empresas muy diversas.

Nuestro modelo de clasificación se basa en el concepto de “control directivo”. En el contexto del trabajo remunerado, se define generalmente como la capacidad de las empresas y/o directivos para lograr que el comportamiento de los trabajadores sea el deseado.

Es, sin duda, la cuestión más importante en el lugar de trabajo, sobre todo en el terreno de las relaciones labo-

No todos los riesgos son iguales

HE AQUÍ UNA LISTA DE 50 RIESGOS SEÑALADOS POR UN ANALISTA. LA PREGUNTA ES: ¿CUÁLES SON LOS MÁS RELEVANTES PARA SU EMPRESA?

tabla 1

	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
EMPLEO DIRECTO	■ Trabajadores a tiempo completo	La empresa tiene el control del proceso de trabajo y del resultado, además de fijar el sueldo y gestionar la selección, contratación, nómina, impuestos y finalización del contrato.
	■ Trabajadores a tiempo parcial	Igual que los primeros, solo que con menos horas trabajadas por semana (generalmente menos de 35).
	■ Trabajadores temporales	Igual que los primeros. Sirven para reforzar temporalmente la plantilla de la empresa y no tienen expectativas de continuidad. Son, por ejemplo, aquellos que cubren un puesto estacional.
	■ Trabajadores eventuales por circunstancias puntuales	Igual que los primeros, pero sin tener necesariamente un horario regular. Sirven para cubrir necesidades puntuales.
COEMPLEO	■ Trabajadores contratados a través de una asociación profesional	Fórmula disponible en algunos países que implica una relación contractual entre la empresa cliente y una organización de profesionales a la que pertenece el trabajador. Este realiza su labor en las instalaciones del cliente, pero su relación laboral es con la organización de profesionales, la cual facilita los servicios de RR. HH. al empleador.
	■ Trabajadores cedidos por otra empresa	El trabajador pertenece a una empresa de servicios o consultora, que es responsable de la mayor parte de los requisitos regulatorios en materia laboral, aunque el cliente controla el resultado del trabajo. Al finalizar la relación con la empresa cliente, el trabajador pasa a un nuevo proyecto en otra compañía.
	■ Trabajadores de una empresa de trabajo temporal	Igual que el anterior, siendo la principal diferencia que las asignaciones son en general mucho más cortas y los trabajadores temporales no necesariamente trabajan junto a los empleados de la empresa cliente en puestos cualificados, como sí suelen hacer los trabajadores cedidos.
CONTRATACIÓN DIRECTA DE TIPO MERCANTIL	■ Autónomos	El profesional trabaja por cuenta propia, normalmente en proyectos concretos, y es responsable de pagar sus impuestos. El cliente especifica en un contrato el resultado de la tarea, pero es el trabajador quien controla su realización. Puede colaborar con varios clientes al mismo tiempo.
	■ Jornaleros autónomos	Son contratados para un trabajo concreto, generalmente de entre uno y tres días de duración, a veces sin contrato formal. El sueldo y las tareas se negocian informalmente en función de las circunstancias.
SUBCON-TRATACIÓN	■ Trabajadores de una empresa de servicios	El trabajador es empleado de una empresa a la cual contrata la empresa cliente para prestar un servicio <i>in situ</i> , aunque cómo se realice depende de la empresa de servicios. Esta es responsable también de cumplir todos los requisitos regulatorios en materia laboral.

rales, en el que se investiga desde hace tiempo quién tiene la potestad de tomar decisiones. Es más, el alcance del control que ejercen los empleadores sobre los trabajadores, su fuente y limitaciones y cómo el tenerlo o no afecta a directivos y trabajadores se sigue estudiando detenidamente en los campos del *management* y de la sociología.

Hasta la fecha no se ha realizado un análisis sistemático de cómo el control difiere entre las distintas fórmulas de trabajo remunerado, los mecanismos que determinan esa variación o cómo esta puede influir en el comportamiento, actitud y resultados de trabajadores, directivos y empresas, así como en el resultado de su relación.

En todo el mundo, la legislación distingue entre relaciones laborales y no laborales en función del alcance del control que el empleador tiene sobre la realización del trabajo. Esta distinción es más clara en los países desarrollados, como Estados Unidos y los de la Unión Europea, donde la aplicación de la ley es más efectiva y los tribunales resuelven disputas laborales constantemente.

La nueva legislación y su aplicación por parte de los tribunales han derivado en la aparición de más distinciones entre los distintos tipos de relaciones, así como entre las diversas alternativas de trabajo. Aunque no existe un único conjunto de leyes laborales en Estados Unidos y otros países que aplican el derecho común, sí hay principios coherentes en la legislación y la jurisprudencia que conforman un sólido sistema de clasificación basado en el concepto de control directivo.

Y lo que es más importante, la legislación establece dos distinciones fundamentales que influyen en el control directivo. La primera es la presencia o ausencia de una tercera parte. El tratamiento legal de estas relaciones triangulares difiere del de las bilaterales, lo que en algunos casos limita la capacidad de las empresas para ejercer el control directivo.

La segunda distinción respecto al control directivo es la naturaleza contractual de la relación. Si se rige por la legislación laboral y se basa en un contrato abierto en el que solo se estipulan de antemano unas cuantas condiciones, los empleadores pueden dirigir a los empleados en prácticamente todo lo que hacen en el lugar de trabajo. En cambio, muchas nuevas relaciones de la “economía *gig*” se basan en contratos mercantiles cerrados. Como estos se rigen por la legislación mercantil, la mayoría de los términos, cuando no todos, se negocian por adelantado, ya sea excluyendo completamente el control directivo o limitando su alcance respecto a la realización del trabajo.

Una nueva taxonomía

En nuestro sistema de clasificación distinguimos diferentes fórmulas de contratación, ya sea a través de un contrato laboral o mercantil (ver **Clasificación del trabajo remunerado**).

EMPLEOS CON CONTROL DIRECTIVO. En el contexto de una relación laboral, la ley otorga a la empresa un gran control sobre la realización del trabajo. Así, el empleador no solo puede decir al empleado lo que debe hacer, sino cómo hacerlo.

Otras fórmulas no contemplan la capacidad de la empresa para decidir sobre el proceso de trabajo, limitándose a especificar el producto o resultado final como parte del acuerdo contractual. La empresa puede decirle al trabajador qué hacer, pero este retiene el control sobre cómo hacerlo. Así, el control sobre el proceso de trabajo dibuja una distinción clara entre unas relaciones y otras.

Con todo, una relación puede involucrar a una tercera parte, como una agencia que emplea al trabajador que desempeña su labor en la empresa. En este tipo de relaciones, la empresa comparte el control de la realización del trabajo con la tercera parte. La presencia o ausencia de una tercera parte genera dos subcategorías:

Empleo directo. En este caso el empleador ejerce un control casi absoluto del trabajo y cómo se hace. Los empleadores retienen la potestad de cambiar los procedimientos operativos y las tareas diarias o de reconfigurar el proceso de producción. Por ejemplo, un empleador puede decirle a un electricista que deje su trabajo para pintar una valla. Si quiere, puede decirle a un programador que elabore un código que viole los protocolos estándar. A cambio de tan amplio control directivo, debe cumplir una gran cantidad de leyes y regulaciones que rigen otros aspectos de su relación con el empleado.

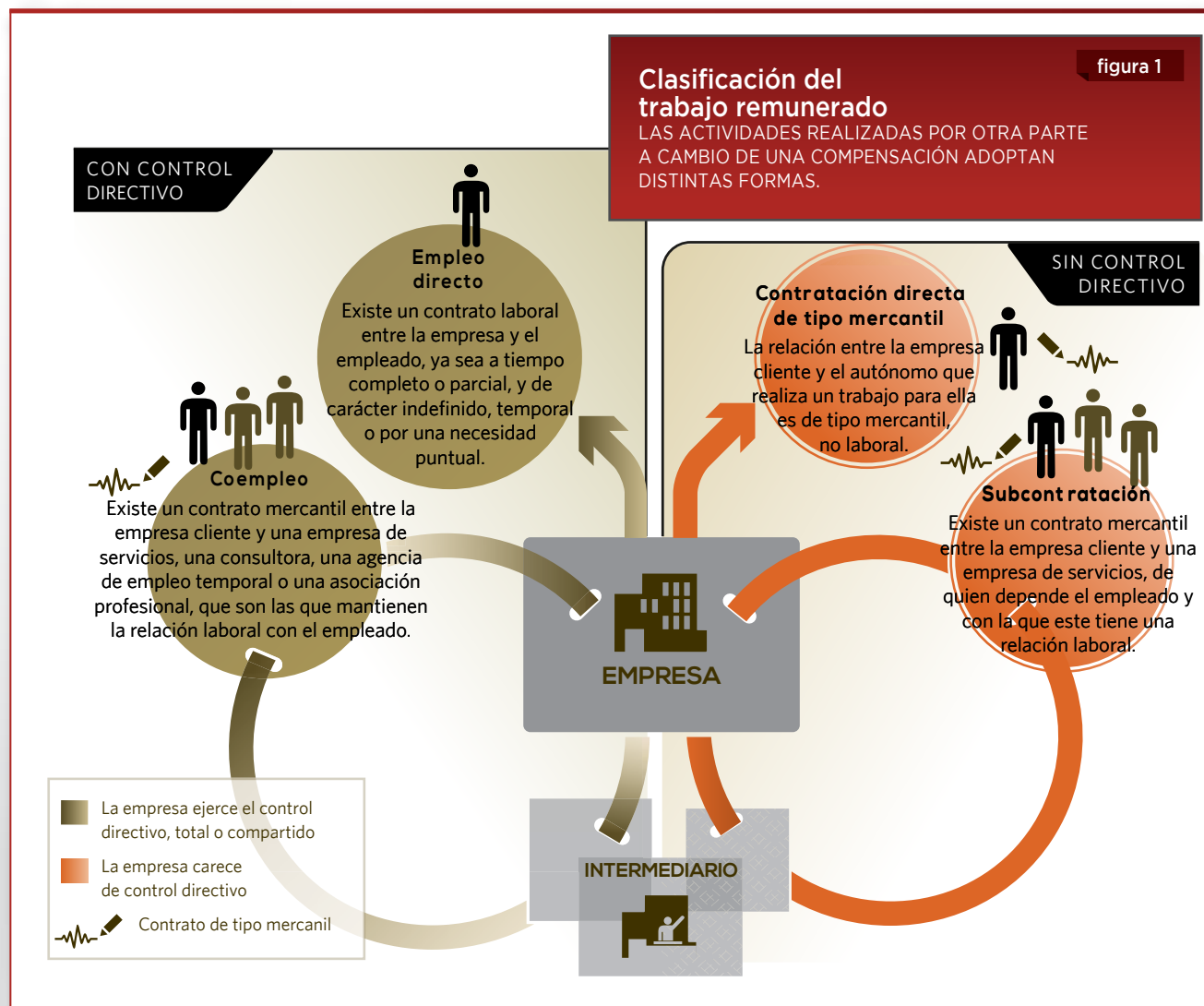
Coempleo. Añade una tercera parte a la relación laboral tradicional. En el acuerdo más común, el trabajador es contratado y empleado por una tercera parte, a menudo una empresa de selección de personal, la cual a su vez es contratada por una empresa cliente para que

el trabajador realice allí una tarea específica. Los trabajadores temporales de agencia y los empleados cedidos son los casos más habituales. El cliente negocia los términos del contrato (fecha de inicio, fecha y cláusula de finalización, sueldo, etc.) con la agencia a través de un contrato mercantil. La agencia es el empleador a todos los efectos y asume una serie de obligaciones legales. Así, responde por la mayor parte de los requisitos regulatorios, como la nómina e impuestos, además de gestionar la selección, contratación, fijación del sueldo y finalización del empleo. A cambio de trasladar a la agencia estas obligaciones, en gran medida administrativas, el cliente cede a esta una parte del control directivo.

CONTRATACIONES SIN CONTROL DIRECTIVO. La ley distingue entre las relaciones de tipo laboral y las mercantiles, incluidas todas sus subcategorías, y las demás relaciones laborales.

En las relaciones de tipo mercantil, el cliente para el cual se realiza el trabajo no puede ejercer el control directivo, sino que se limita a especificar el resultado como parte del acuerdo contractual. Por consiguiente, los términos del contrato se han de negociar de antemano.

El contrato describe el trabajo que se ha de hacer, cuándo finalizará la relación y qué recompensas e incentivos recibirá el trabajador. Los tribunales velan por el cumplimiento de estos acuerdos, que se rigen, con unas pocas excepciones, por la legislación mercantil y no la laboral.



Las empresas deben ser prudentes y no ejercer el control directivo sobre estos trabajadores porque, de lo contrario, se arriesgan a convertirlos en empleados en términos de estatus y requisitos legales.

Por tanto, en lugar de unas prácticas de dirección y supervisión que influyen en el comportamiento del empleado, tenemos términos y condiciones contractuales que influyen en el comportamiento del trabajador autónomo. Y en lugar de sistemas de evaluación del rendimiento para abordar problemas de valoración y disciplina, tenemos contratos y tribunales que los resuelven.

Estrategias de empleo alternativo

A medida que las empresas aumentan el uso estas fórmulas de contratación alternativas, surgen varias preguntas importantes:

- ¿Qué cambia en una empresa cuando recurre a más prácticas de este tipo?
- ¿Cómo afectan estas relaciones a otros aspectos de las operaciones, como la formación y el desarrollo o el reclutamiento?
- ¿Cómo habría que analizar la estructura salarial?
- ¿Qué retos de comunicación interna plantean?
- ¿Cómo retener a los trabajadores de este tipo con talento?

Por ejemplo, si una gran empresa externaliza su procesamiento de datos, los puestos de trabajos no hacen más que pasar de un gran empleador a otro. Una vez absorbida la pérdida inicial de puestos de trabajo, ¿se ha producido algún cambio significativo en las relaciones laborales? La respuesta parece ser “sí”.

Otro aspecto afectado por el auge del trabajo alternativo es la estructura salarial. Las que se basan en las evaluaciones tradicionales y otros sistemas internos determinan los sueldos de puestos específicos, aumentando unos y reduciendo otros. Pero, con el ascenso del empleo alternativo, las estructuras salariales de las empresas se ven más influidas por las condiciones externas del mercado local. Además, una disminución relativa de los sueldos de primera línea es consecuente con el de las estructuras salariales, diseñadas tradicionalmente para favorecer la igualdad en el seno de la empresa.

La retención del talento también ha acusado el cambio. A mediados de los noventa, los estudios detectaron que las ventajas económicas de la antigüedad del empleo en la misma empresa se habían desmoronado en relación con la década anterior, al igual que los costes asociados a un cambio de trabajo.

Al mismo tiempo, la relación entre empleador y empleado ya no es tan importante a la hora de determinar el éxito a largo plazo de este último. Lo son más los factores externos a esa relación, los relacionados con el mercado.

La presencia de empleados no convencionales en el lugar de trabajo también puede afectar al compromiso, lo cual es importante por la relación con fenómenos como el absentismo y la rotación.

Para las empresas, el reto es identificar cuáles son las fórmulas de contratación que más les interesan y cómo combinarlas. Como cada una tiene sus propios costes, ventajas y consecuencias legales, nuestro sistema de clasificación puede resultar una herramienta muy útil durante la toma de decisiones.

■ SOBRE EL AUTOR

Peter Cappelli es profesor de la cátedra George W. Taylor de Dirección de Empresas y director del Center for Human Resources de la Wharton School, así como investigador asociado de la Oficina Nacional de Investigación Económica en Cambridge (Massachusetts). Fue asesor en política de empleo para el Reino de Bahréin de 2003 a 2005 y desde 2007 es académico distinguido del Ministerio de Empleo de Singapur. Es licenciado en relaciones industriales por la Universidad de Cornell y en economía laboral por Oxford, donde fue Fulbright Scholar. Ha sido académico invitado en la Brookings Institution, miembro de la German Marshall Fund y profesor del MIT y las universidades de Illinois y California (Berkeley).

Networking

¿para qué?



Por Nuria Chinchilla

Profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones en IESE Business School, España
Directora del ICWF – Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE

¿Para buscar trabajo? ¿Para cambiar de empresa? El sistema de **mandar currícula** a diferentes empresas y esperar a que alguna respuesta es desde hace tiempo ineficaz. A pesar de ello, los recién graduados siguen haciendo lo mismo que se hacía hace 20 años. La clave está, según los expertos, en **crear una buena red de contactos** y, a partir de ahí, intentar acceder a las empresas que interesan. “La mayoría dedica el 80% de su tiempo a buscar ofertas de empleo y a enviar su currículum y el 20% restante a hacer contactos. Lo que funciona es justamente lo contrario”, aseguran los expertos del networking.

Carolyn Magnani, asesora de carreras profesionales en la Universidad de Lausana, Suiza, señala que hace ya algunos años que se están multiplicando en Estados Unidos las empresas del llamado **coaching educativo**, que asesoran al recién graduado cuando deja la universidad y se pregunta por el próximo paso. Una de las empresas pioneras fue **Ivy Educational Services**, desde la que Magnani asesora a alumnos por Skype.

“El networking se debe entender casi como **un trabajo diario**, en el que el candidato tiene que trasladar su **marca personal** con informaciones y recomendaciones en la Red, y también con encuentros cara a cara en diferentes eventos relacionados con su especialidad. No les tiene que dar vergüenza decir abiertamente que están buscando trabajo. Al contrario de lo que piensan, cuanto más gente lo sepa mejor, más se asegurarán de que en algún momento alguien les recomiende”.

Es importante recordar que las empresas contratan a una persona, y no a un papel. Una vez que tu currículum les ha llamado la atención, quieren encontrar a una persona detrás de esa información de méritos comprimidos en una página. Por eso es tan importante que se trabaje la marca personal.

Amy Bernstein, directora de **Harvard Business Review**, afirmaba [...]: “Más allá de las prácticas profesionales durante la carrera, que hoy son obligatorias si alguien quiere encontrar un empleo, el networking es una herramienta muy potente. **Hacer contactos es una tarea cero placentera y hay que aprender a hacerlo sin volverse loco**. Yo soy la primera a la que le resulta incómodo ir por ahí presentándome a gente cuando necesito algo. Precisamente, hace unos meses publicamos un artículo sobre esta cuestión, **Learn to love networking** (en español, Aprende a amar el networking), en el que contamos que

mientras algunos tienen una pasión natural por conocer a gente nueva, a otros les hace sentir incluso sucios. Hay que romper con esa idea. En la pieza, dejábamos claro que hoy es una necesidad y ofrecíamos una serie de estrategias para cambiar de actitud. La clave está en hacer preguntas, en perder la vergüenza de interrogar a alguien sobre cómo consiguió el puesto que tú quieres, incluso pedirle consejos para acercarte a la empresa. No consiste en soltar un discurso con tus bondades y pretender que las comprenden; tienes que saber conectar, construir un conocimiento de la compañía. Investigar a qué se dedica y qué podrías aportar. Tu mensaje tiene que calar.”

En una próxima entrega hablaremos sobre el miedo al networking y algunas estrategias para superarlo.

■ SOBRE LA AUTORA

Nuria Chinchilla Albiol es PhD en Dirección de Empresas y MBA por IESE, Universidad de Navarra, y Licenciada en Derecho por la Universitat de Barcelona. Autora y coautora de libros sobre cambio organizacional, organizaciones familiarmente responsables y conciliación entre vida laboral y familiar, fue nombrada “Mejor Mujer Directiva del Año” por la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE). Es la única mujer incluida en la lista de los “10 Mejores Directivos” de España.



DESARROLLA
TUS HABILIDADES
DE LIDERAZGO EN
TODO SU POTENCIAL
Y EVALÚA TU ESTILO DE NEGOCIOS